

Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa

Vol. 15, Nº 1, 2009, pp. 185-202, ISSN: 1135-2523

# INFLUENCIA DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS SOBRE EL RENDIMIENTO EMPRESARIAL: UN ENFOQUE MULTINIVEL

Pereira Moliner, J.

Claver Cortés, E.

Molina Azorín, J.F.

Universidad de Alicante

**Recibido:** 29 de mayo de 2008**Aceptado:** 19 de diciembre de 2008

**RESUMEN:** Uno de los principales temas de investigación en el campo de la dirección estratégica es responder a la cuestión de por qué las empresas obtienen diferentes niveles de desempeño. Este estudio responde a esta cuestión desde el enfoque de los grupos estratégicos. Esta investigación analiza la relación de los grupos estratégicos con el desempeño empresarial ofreciendo un análisis multinivel sobre la importancia relativa de las diferencias de desempeño inter e intragrupo para explicar el desempeño empresarial empleando Modelos Jerárquicos Lineales (MJL). Los resultados muestran que las diferencias de desempeño intragrupo explican el desempeño empresarial en mayor medida que las intergrupo.

**PALABRAS CLAVE:** Grupos Estratégicos, Desempeño, Diferencias Inter e Intragrupo, Modelos Jerárquicos Lineales.

## THE INFLUENCE OF STRATEGIC GROUPS ON FIRM PERFORMANCE: A MULTILEVEL APPROACH

**ABSTRACT:** One of the main research questions in the field of strategic management is why firms obtain different performance levels. This paper answers this question from the strategic groups approach. This paper analyses the linkage between strategic groups and firm performance offering a multilevel analysis about the relative importance of intergroup and intragroup performance differences based on the use of hierarchical linear models (HLMs). The results show that intragroup differences explain firm performance better than intergroup differences.

**KEYWORDS:** Strategic Groups, Performance, Intergroup and Intragroup Performance Differences, Hierarchical Linear Models.

### 1. INTRODUCCIÓN

Una de las principales cuestiones relacionadas con la investigación sobre dirección estratégica consiste en saber por qué las empresas obtienen diferentes niveles de rentabilidad (Rumelt, Schendel y Teece, 1994). Mientras que la economía industrial desde su vertiente más tradicional indica que la estructura del sector es el factor más relevante para la determinación del desempeño empresarial (Scherer, 1970), la teoría de recursos y capacidades considera que lo son los recursos empresariales (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984). Por otro lado, entre el sector y la empresa existe un nivel de análisis adicional, los grupos estratégicos, los cuales también pueden influir sobre el desempeño. Los grupos estratégicos se pueden definir como empresas de un mismo sector que implantan estrategias similares (Porter, 1979).

El principal propósito de este estudio es analizar la relación entre los grupos estratégicos y el desempeño empresarial. El impacto que tiene la pertenencia a un grupo estratégico por parte de una empresa sobre su desempeño (validez predictiva) es un aspecto fundamental en la investigación sobre los grupos estratégicos (Cool y Schendel, 1987; McGee y Thomas, 1986; Thomas y Venkatraman, 1988). Sin embargo, a pesar de las numerosas investigaciones sobre grupos estratégicos, todavía prevalece un cierto desacuerdo entre los resultados que se han

obtenido. Desde un punto de vista empírico, algunos estudios han obtenido diferencias de desempeño significativas entre los grupos estratégicos (Leask and Parker, 2007; McNamara, Deephouse y Luce, 2003; Neill and Rose, 2006), pero otros no (Cool y Schendel, 1987; Fiegenbaum y Thomas, 1990; Wiggins y Ruefli, 1995). Además, también se han analizado las diferencias de desempeño intragrupo, aunque más escasamente que las intergrupo (Cool y Schendel, 1988; Lawless, Bergh y Wilsted, 1989) y existen argumentos que afirman y niegan su significatividad.

Ante esta situación, este estudio contribuye en el campo de los grupos estratégicos comparando si las diferencias de desempeño intergrupo explican la variabilidad en el desempeño empresarial en mayor o menor grado que las diferencias intragrupo, es decir, las que hay entre los miembros de un mismo grupo. Esta cuestión ha sido muy escasamente estudiada en la literatura de grupos estratégicos y podría ofrecer argumentos para justificar la falta de consenso en cuanto a la validez predictiva (McNamara et al., 2003).

Usualmente, para estudiar el impacto que tienen diversos niveles de análisis sobre el desempeño, se han empleado técnicas como el análisis de componentes de la varianza o el análisis ANOVA, pero estas técnicas consideran que los niveles de análisis son independientes entre sí, lo que generalmente no es real. Para resolver este inconveniente, este trabajo emplea un enfoque de análisis multinivel en el que se aplican Modelos Jerárquicos Lineales (MJL). Los MJL ofrecen la posibilidad de analizar relaciones dentro de un mismo nivel jerárquico (diferencias intragrupo), así como analizar relaciones entre niveles jerárquicos distintos (diferencias intergrupos). Los MJL son útiles cuando unas variables están anidadas en otras de orden jerárquico superior (así, las empresas están anidadas en los grupos y los grupos, en los sectores) de forma que las variables de un nivel pueden influir sobre las variables de otro. Así pues, las diferencias de desempeño intragrupo influyen sobre las intergrupo. Los MJL tienen en cuenta esta situación de anidamiento, y aplicar métodos de análisis que no la tengan en cuenta llevaría a obtener coeficientes de regresión infravalorados (Rasbash, Steele, Browne y Prosser, 2005).

Otra contribución radica en que este estudio se contextualiza en el sector hotelero español que es uno de los pilares del turismo, en el que España es la segunda potencia mundial (OMT, 2007). El turismo es un sector de gran relevancia para la economía española, ya que generó el 10,8% del PIB español durante 2006 (INE, 2007). El sector hotelero es apropiado para identificar grupos estratégicos al estar compuesto por mercados heterogéneos y al ser difíciles de replicar los recursos necesarios para ser competitivo en el mismo (Mehra y Floyd, 1998), ya que suelen ser principalmente intangibles debido a que lo que ofrecen los hoteles son experiencias a sus clientes.

Para conseguir estos propósitos, este estudio se estructura de la siguiente forma. En primer lugar, se realiza una revisión teórica sobre la relación entre los grupos estratégicos y el desempeño. En segundo lugar, se indican las partes integrantes del diseño de la investigación. En tercer lugar se exponen y discuten los resultados. Finalmente, se comentan las conclusiones del trabajo.

## **2. RELACIÓN ENTRE LAS DIFERENCIAS DE DESEMPEÑO INTER E INTRAGRUPPO**

Debido a la falta de consenso sobre la significatividad de las diferencias de desempeño inter e intragrupos, pueden derivarse varias posibilidades sobre su relación. Por ejemplo, si las diferencias intergrupo fuesen significativas y las intragrupo no, sería de esperar que las

diferencias intergrupo explicasen mejor el desempeño empresarial que las diferencias intragrupos y viceversa. En cualquier caso, es posible ofrecer argumentos en los que las diferencias intergrupo explican mejor la variabilidad de desempeño empresarial y otros en los que lo sean las intragrupos. De esta forma, este estudio ofrece hipótesis alternativas. Esta forma de proceder tiene justificación cuando existen razonamientos y enfoques teóricos que apoyan ambas hipótesis y cuando, además, los resultados empíricos no sean concluyentes, como sucede en este caso. Estudios que también han optado por esta forma de proceder son los de Gimeno y Woo (1996), McNamara et al. (2003) y Zajac y Kraatz (1993), entre otros.

Por lo que respecta a la posibilidad de que las diferencias intergrupo expliquen mejor el desempeño empresarial que las diferencias intragrupos, se pueden ofrecer los siguientes argumentos teóricos. Tanto el enfoque de la economía industrial (Caves y Porter, 1977; Porter, 1979) como el de la dirección estratégica (Cool y Dierickx, 1993; Cool y Schendel, 1987; Fiegenbaum y Thomas, 1990) reconocen que existe una relación entre el comportamiento estratégico de las empresas y su nivel de desempeño. El enfoque de la dirección estratégica considera que el desempeño depende de la ventaja competitiva que se deriva de las estrategias adoptadas. Además, desde el punto de vista tradicional del enfoque de la economía industrial, se propone que las empresas de un mismo grupo coluden entre sí para aislarse competitivamente del resto. Como resultado de la colusión, se genera un entorno favorable en términos competitivos entre los miembros del grupo (McNamara et al., 2003) que les beneficia y les permite alcanzar niveles de desempeño similares. Esta actividad colusiva beneficia a todas las empresas del grupo y les permite alcanzar niveles de rendimiento similares, por lo que, las diferencias intragrupos se reducirán. Esta colusión favorece la aparición de las barreras de movilidad (Caves y Porter, 1977), como la ambigüedad causal o las imperfecciones del mercado, que limitan la posibilidad de que empresas de fuera del grupo imiten la posición estratégica de las que están dentro, lo que fomenta las diferencias de desempeño entre los grupos (Veliyath y Ferris, 1997).

Del mismo modo, la perspectiva del cambio estratégico considera que las empresas deben afrontar muchas dificultades para poder cambiar de estrategia y, por lo tanto, de grupo. Las razones para cambiar se relacionan con los cambios que tienen lugar en el entorno de las empresas. Sin embargo, muchas empresas escogen no modificar su estrategia debido a factores internos como la combinación de recursos tangibles e intangibles (Hamel y Prahalad, 1994) o los modelos mentales de los estrategas que se pueden convertir en una barrera de movilidad (Hodgkinson, 1997) permaneciendo en su grupo aunque sea menos rentable, favoreciendo la posibilidad de que las diferencias intergrupo puedan ser cada vez mayores.

Por lo tanto, este conjunto de argumentos defienden la significatividad de las diferencias intergrupo y reducen la posibilidad de que lo sean las intragrupos. A partir de ellos, podemos proponer la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: las diferencias de desempeño intergrupo explican mejor la variabilidad del desempeño empresarial que las diferencias de desempeño intragrupos.

Por otra parte, es posible argumentar justo lo contrario. De esta forma, la teoría de recursos sugiere que la rivalidad entre empresas aumentará conforme más homogéneos sean sus recursos (Barney, 1991). Por lo tanto, suponiendo que los grupos identificados en un sector tengan recursos homogéneos, es de esperar que la rivalidad entre las empresas de un grupo sea

elevada y se roben cuota de mercado (Hatten y Hatten, 1987). Además, las empresas suelen considerar como sus rivales directos a las más cercanas a ellas en términos competitivos, por lo que explotarán al máximo sus diferencias de recursos y capacidades y desarrollarán mecanismos de aislamiento que reduzcan las posibilidades de imitación o copia de su ventaja competitiva (Cool y Schendel, 1988; Lawless et al., 1989; McNamara et al., 2003). Todo lo anterior puede generar un aumento de la rivalidad dentro de los grupos que aumentará las diferencias intragrupo.

Otros argumentos en esta línea se hallan en las investigaciones que clasifican las empresas de acuerdo a su grado de identificación con su propio grupo, estableciéndose las llamadas empresas núcleo y secundarias (Ketchen, Thomas y Snow, 1993; McNamara et al., 2003; Peteraf y Shanley, 1997). El hecho de que haya subgrupos de empresas dentro de un mismo grupo es una prueba de que existe heterogeneidad intragrupo, lo que puede generar diferencias de desempeño dentro de cada grupo.

Además, hay estudios que, basándose en argumentos colusivos, también hallan diferencias significativas de desempeño intragrupo (Lawless y Tegarden, 1991). La colusión entre empresas de un mismo grupo deja de funcionar bajo una serie de condiciones, por ejemplo, cuando hay un número elevado de rivales dentro del mismo grupo (Scherer, 1970), cuando los competidores de un grupo tienen tamaños similares (Kwoka y Ravenscraft, 1986) o cuando no existe confianza entre los miembros del grupo. En este sentido, Porter (1979) sugirió que cuantas más empresas de un grupo tengan al mismo cliente objetivo, mayor será la rivalidad entre ellas. Domowitz, Hubbard y Peterson (1987) señalan que la colusión se puede ver dificultada por la elevada elasticidad al precio de la demanda, el número elevado de empresas en un sector, el fuerte poder de negociación de los clientes o proveedores y la amenaza que suponen los nuevos entrantes. La colusión efectiva es difícil de conseguir debido a las dificultades de coordinación y a las diferencias en los costes y los beneficios de la colusión que se producen entre los propios miembros del sector (Cool y Dierickx, 1993; Kwoka y Ravenscraft, 1986).

Desde el enfoque cognitivo también se rechaza la colusión, ya que la rivalidad interna entre los miembros de un mismo grupo puede ser mayor que la existente entre empresas de distintos grupos (Porac, Thomas y Baden-Fuller, 1989; Fiegenbaum y Thomas, 1993). Así que, cuanto menor sea la probabilidad de colusión entre los miembros de un grupo, mayor será la probabilidad de que aumente la rivalidad entre ellos, lo que dará lugar a diferencias de desempeño intragrupo porque, dentro del mismo grupo, algunas empresas se adaptarán a esta rivalidad y otras no.

A su vez, otra cuestión que puede provocar la reducción de las diferencias intergrupo es el principio de equifinalidad (Doty, Glick y Huber, 1993; Mehra y Floyd, 1998), de acuerdo con el cual diferentes estrategias implantadas por empresas de un mismo sector pueden alcanzar niveles de desempeño similares, lo que permite que los grupos de un sector puedan alcanzar niveles de desempeño similares.

Igualmente, desde la postura más tradicional de la dirección estratégica (Andrews, 1971; Ansoff, 1965; Chandler, 1962), desde el enfoque de la elección estratégica (Child, 1997; Miles y Snow, 1978) y desde el de la adaptación estratégica (Meyer y Rowan, 1977), los

estrategias pueden cambiar de estrategia como respuesta a los cambios en su entorno debido a la necesidad de obtener niveles de desempeño más altos o para asegurar la supervivencia de su propia empresa. Por lo tanto, si los cambios que suceden entre los distintos grupos son frecuentes, rápidos y simples, los niveles de desempeño entre los grupos presumiblemente serán similares.

Por lo tanto, este conjunto de argumentos defienden la significatividad de las diferencias intragrupo y reducen la posibilidad de que lo sean las intergrupo. A partir de ellos, proponemos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: las diferencias de desempeño intragrupo explican mejor la variabilidad del desempeño empresarial que las diferencias de desempeño intergrupo.

### **3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Población y muestra**

La población está formada por todos los establecimientos hoteleros españoles de 3 a 5 estrellas de la Guía Oficial de Hoteles de Turespaña de 2005. Se han considerado que estas categorías son las que representan hoteles con una mayor amplitud de características y posibilidades estratégicas. El tamaño poblacional asciende a 3.900 hoteles. Se llevó a cabo un estudio poblacional en el que se aplicó un cuestionario postal estructurado con preguntas cerradas remitido a los directores de todos los hoteles. Finalmente, decidieron colaborar en el estudio 295 hoteles.

Se comprobó el sesgo de no respuesta a partir de las variables categoría y número de habitaciones de los hoteles, obteniendo que las categorías entre la muestra y la población están significativamente relacionadas y no existen diferencias significativas entre el número de habitaciones de la muestra y de la población. Por lo tanto, la muestra no presenta sesgo de no respuesta en estas variables.

#### **3.2. Variables y medidas**

Las medidas para la identificación de los grupos estratégicos se dividen en dos dimensiones: el compromiso de recursos de los hoteles para implantar su estrategia (que son esenciales para obtener y mantener una ventaja competitiva en el binomio producto-mercado) y el alcance de las actividades (la amplitud de segmentos de mercado hacia los que se dirige el hotel) (Cool y Schendel, 1987; Fiegenbaum y Thomas, 1990; Lewis y Thomas, 1990). Estas dimensiones incluyen aspectos estratégicos relevantes que son la base sobre la que se asienta la ventaja competitiva (Thomas y Venkatraman, 1988).

Las variables que se miden en cada dimensión fueron obtenidas a partir de una revisión teórica de los estudios que han identificado los factores clave de éxito que influyen sobre la competitividad de los hoteles (Brotherton, 2004; Chan y Wong, 2006; Fridolín, 1995; Geller, 1985; Sanchís y Campos, 2001) y mediante entrevistas en profundidad con 10 expertos en el sector en la que se les solicitaba que propusieran variables para medir cada dimensión. Finalmente, a partir de las coincidencias en la revisión teórica y la opinión de los expertos, las variables empleadas para medir cada dimensión son las que aparecen en la Tabla 1.

**Tabla 1. Variables medidas en las dimensiones estratégicas**

COMPROMISO DE RECURSOS		
VARIABLES		FORMA DE MEDICIÓN
INSTALACIONES	Categoría del establecimiento	Nº de estrellas
	Tamaño del hotel	Nº de habitaciones
	Dotación de las habitaciones y cantidad de servicios prestados	Suma de 38 ítems referentes a estas variables extraídos de Guía Oficial de Hoteles de Turespaña.
	Precio	Precio medio de una habitación doble.
RECURSOS HUMANOS	Formación objetiva de los empleados	Suma de las puntuaciones obtenidas en cada uno de los ítems referidos a la formación reglada y específica predominante en dirección, mandos intermedios y resto de empleados. En cuanto a la formación reglada, se puntúa con un 1 si no tienen estudios primarios; 2, si tienen estudios primarios; 3, bachillerato o F.P.; 4, diplomado; 5, licenciado o superior. En cuanto a la formación específica, se puntúa con un 1 si no hay formación específica; 2, si se han realizado cursos sobre turismo y hostelería; 3, master.
	Formación subjetiva de los empleados	Suma de las puntuaciones obtenidas en cada uno de los ítems relacionados con la valoración subjetiva de la formación reglada y específica (Tabla 2). Ítems valorados con una escala Likert de siete puntos (desde 1 que es mucho peor que sus competidores a 7, mucho mejor que sus competidores). El director valora tanto la formación reglada como la específica de la dirección, los mandos intermedios y el resto de empleados en comparación con sus competidores conocidos (Boudreau, Boswell y Judge, Tihanyi Ellstrand, Daily y Dalton, 2000).
	Formación a cargo de la empresa	Suma de las valoraciones obtenidas en los dos ítems que miden el esfuerzo de la empresa en ofrecer formación interna y continua a sus empleados (Tabla 2). Escala tipo Likert en la que 1 es totalmente en desacuerdo y 7, totalmente de acuerdo (Boudreau et al., Tihanyi et al., 2000).
	Nº de empleados por habitación	Nº total de trabajadores/ Nº de habitaciones
CALIDAD	Compromiso con la calidad	Nº de certificados de calidad que posee el establecimiento.
	Grado de implicación con la gestión de la calidad total	Suma del grado de compromiso de la dirección con cada uno de los principios de la gestión de la calidad total adaptados de los propuestos por Flynn, Schroeder y Sakakibara (1994) y Zarpa, Benson y Schroeder (1989). Los ítems son los que aparecen en la Tabla 2 y se valoraron con una escala tipo Likert en la que 1 es totalmente en desacuerdo y 7, totalmente de acuerdo.
MEDIO AMBIENTE	Compromiso con el medio ambiente	Nº de certificados de gestión medioambiental que posee el establecimiento.
	Estrategia ambiental básica	Suma de las valoraciones obtenidas en el grado de compromiso de la dirección con cada uno de los ítems correspondientes que aparecen en la Tabla 2. Escala propuesta por Carmona, Céspedes y de Burgos (2004). La valoración se efectuó con una escala tipo Likert en la que 1 es compromiso nulo y 7, compromiso total.
TECNOLOGÍAS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN (TIC/SI)	Nº de TIC/SI que se emplean	Suma de los siete ítems de la Tabla 2 adaptados de Yeung y Law (2004). Si el hotel tiene el ítem, se puntúa con 1, si no lo tiene, con 0. En cuanto a la opción tecnológica más avanzada que tiene un cliente para realizar una reserva se puntúa con 0 si es la tradicional; si marca correo electrónico, con 1; si marca Off-line, con 2; si marca On-line, con 3.
	Uso de las TIC/SI	Suma de las valoraciones obtenidas en los ítems correspondientes de la Tabla 2. En estos ítems se mide la frecuencia con la que emplean las TIC y SI los directores para distintas tareas; en la que 1 es nunca y 7, siempre. Adaptación de las escalas propuestas Andersen (2001) y Winata y Mia (2005).
	Importancia para la inversión en TIC y SI	Suma de las valoraciones obtenidas en dos ítems que miden la propensión a invertir más en TIC y la importancia de las TIC para la gestión respectivamente (Tabla 2). Escala tipo Likert en la que 1 es totalmente en desacuerdo y 7, totalmente de acuerdo. Adaptación de las escalas propuestas Andersen (2001) y Winata y Mia (2005).
ALCANCE DE LAS ACTIVIDADES		
VARIABLES		FORMA DE MEDICIÓN
GRADO DE INTERMEDIACIÓN		Porcentaje de clientes que provienen de tour operadores, agencias de viajes, IMERSO, pasantes/directos y otros intermediarios.
TIPO DE GESTIÓN DEL HOTEL		El hotel se clasificó en (1) independiente, (2) perteneciente a una agrupación de hoteles independientes, (3) perteneciente a una cadena y explotado en régimen de propiedad, (4) arrendamiento, (5) contrato de gestión o (6) franquicia.

Por lo que respecta al desempeño empresarial, se mide en términos de resultados financieros e indicadores operativos con datos primarios tanto objetivos como subjetivos (Venkatraman y Ramanujam, 1986). La combinación de ambos tipos de medidas en el sector hotelero es de suma importancia, pues en este sector se comercializan experiencias intangibles (Reichel y Haber, 2005). Las variables objetivas hacen referencia al porcentaje de ocupación por habitación, al beneficio bruto total y al beneficio bruto por habitación y día [1], ya que son variables adecuadas para medir el desempeño de un establecimiento hotelero individual y son ampliamente conocidas en el sector (Brown y Dev, 1999). En cuanto a las variables subjetivas, proceden de una adaptación de la escala propuesta por Camisón (1999) y sus ítems aparecen en la Tabla 2. Concretamente, esta escala está compuesta por 10 ítems valorados de 1 a 7 con una escala de opinión tipo Likert en función de la comparación que cada director de hotel realiza de cada uno de los ítems con respecto a sus competidores conocidos, de tal forma que, 1 equivale a mucho peor que sus competidores y 7, a mucho mejor que sus competidores.

### **3.3. Evaluación de las escalas de medida**

A continuación, se comprueba la validez y fiabilidad de las escalas. En cuanto a la validez, se comprueban la de contenido, constructo y criterio. La validez de contenido se alcanza tras haber realizado una exhaustiva revisión de la literatura y con el juicio de expertos profesionales y académicos sobre la materia a tratar, como sucede en este estudio.

La validez de constructo se ha comprobado realizando un análisis factorial para cada medida (Tabla 2). Por lo que respecta a la formación subjetiva, la formación ofrecida por la empresa, el grado de compromiso con la calidad y la importancia de invertir en TIC/SI, todos los ítems que componen estas escalas se agrupan en un único factor.

**Tabla 2. Evaluación de las escalas subjetivas**

VARIABLES/ITEMS	FACTOR 1	FACTOR 2
<b>FORMACIÓN SUBJETIVA</b>		
1-Formación general del director con respecto a los competidores conocidos	0,768	
2-Formación general de los mandos intermedios con respecto a los competidores conocidos	0,820	
3-Formación general del resto de empleados con respecto a los competidores conocidos	0,785	
4-Formación específica del director con respecto a los competidores conocidos	0,691	
5-Formación específica de los mandos intermedios con respecto a los competidores conocidos	0,840	
6-Formación específica del resto de empleados con respecto a los competidores conocidos	0,750	
Alfa de Cronbach	0,86	
<b>FORMACIÓN A CARGO DE LA EMPRESA</b>	<b>FACTOR 1</b>	<b>FACTOR 2</b>
1-La empresa se esfuerza en dar formación interna a los trabajadores	0,960	
2-La empresa se esfuerza en dar formación continua a los trabajadores	0,960	
Alfa de Cronbach	0,91	
<b>COMPROMISO CON LA CALIDAD</b>	<b>FACTOR 1</b>	<b>FACTOR 2</b>
1-La dirección está comprometida con la calidad	0,726	
2-Se conocen las necesidades actuales y futuras de los clientes	0,697	
3-Se colabora con los intermediarios para mejorar el producto ofrecido en el establecimiento	0,632	
4-Se colabora con los proveedores para mejorar el producto ofrecido en el establecimiento	0,725	
5-Se forma al personal del establecimiento en materia de calidad	0,820	
6-Se fomenta la motivación de los empleados	0,822	
7-Se involucra a todo el personal en la elaboración del producto ofrecido	0,832	
8-Se identifican mejoras en el proceso de prestación del servicio	0,859	
9-Se controla el cumplimiento de objetivos y se corrigen las desviaciones	0,849	
10-Existe una cultura centrada en la mejora continua del producto ofrecido	0,866	
Alfa de Cronbach	0,93	
<b>ESTRATEGIA MEDIOAMBIENTAL</b>	<b>FACTOR 1</b>	<b>FACTOR 2</b>
Estrategia ambiental básica		
1-Compra de productos ecológicos	0,633	
2-Al cliente se le facilita la colaboración ambiental	0,496	
3-Reducción del uso de productos peligrosos para el medio ambiente	0,771	
4-Prácticas de ahorro de energía	0,860	
5-Prácticas de ahorro de agua	0,871	
6-Recogida selectiva de residuos sólidos	0,505	
Alfa de Cronbach	0,83	
Estrategia ambiental avanzada		
7-Su empresa forma a los trabajadores en materia medioambiental		0,714
8-Compensación a los empleados con iniciativas ambientales		0,829
9-Empleo de argumentos ecológicos en las campañas de marketing		0,820
10-Organización por parte de la empresa de actividades ambientales		0,855
11-La empresa tiene un enfoque ambiental a largo plazo		0,667
12-Cuantificación de ahorros y costes ambientales		0,651
Alfa de Cronbach		0,89
<b>NIVEL DE USO DE LAS TIC/SI</b>	<b>FACTOR 1</b>	<b>FACTOR 2</b>
Uso interno de las TIC/SI		
1-El director y los mandos intermedios emplean el e-mail para comunicarse entre ellos	0,878	
2-El director y los mandos intermedios emplean las TIC para acceder a la información de otras áreas del hotel	0,841	
3-El director y los mandos intermedios emplean las TIC para intercambiar información con otros departamentos	0,892	
Alfa de Cronbach	0,87	
Uso externo de las TIC/SI		
4-El director y los mandos intermedios emplean Internet para obtener información sobre el sector turístico		0,885
5-El director y los mandos intermedios emplean Internet para comunicarse con los clientes		0,880
Alfa de Cronbach		0,77
<b>IMPORTANCIA DE LA INVERSIÓN EN TIC/IS</b>	<b>FACTOR 1</b>	<b>FACTOR 2</b>
1-La empresa es propensa a invertir más en TIC/IS	0,934	
2-La empresa da importancia a las TIC/IS para la gestión de su establecimiento	0,934	
Alfa de Cronbach	0,85	
<b>DESEMPEÑO SUBJETIVO</b>	<b>FACTOR 1</b>	<b>FACTOR 2</b>
Desempeño económico		
1-Porcentaje de ocupación de habitaciones	0,591	
2-Ganancia de cuota de mercado	0,619	
3-Crecimiento medio de las ventas en los últimos cinco años	0,641	
4-Ingresos por habitación	0,838	
5-Beneficio bruto total	0,904	
6-Beneficio bruto por habitación	0,890	
7-Creación de riqueza (Valor contable de la empresa frente a su valor de mercado)	0,813	
8-Capacidad de generar beneficios en tiempos de crisis	0,800	
Alfa de Cronbach	0,92	
Satisfacción de los grupos de interés		
9-Nivel de satisfacción de los clientes		0,833
10-Nivel de satisfacción de los empleados		0,862
Alfa de Cronbach		0,71



Sin embargo, para la estrategia medioambiental, se han obtenido dos variables latentes: la estrategia ambiental avanzada (ítems que representan un mayor esfuerzo y compromiso por parte de la empresa) y la estrategia ambiental básica (ítems relacionados con los costes empresariales). Los ítems de la escala para la medición del nivel de uso de TIC/SI se clasifican en dos variables latentes: uso interno de las TIC/SI (ítems que miden el uso que hacen los directivos y los mandos intermedios para compartir información entre ellos y con otras áreas del hotel) y uso externo de las TIC/SI (uso que los directivos dan a las TIC/SI para obtener información sobre el sector turístico y para comunicarse con sus propios clientes). En cuanto al desempeño subjetivo, sus ítems se agrupan en dos variables latentes: la satisfacción de los grupos de interés (nivel de satisfacción de los clientes y de los empleados) y el desempeño económico (que recoge al resto de variables de carácter económico y financiero).

Por lo que respecta a la validez de criterio, se ha comprobado a través de correlaciones entre las diferentes variables de desempeño y el resto de variables estratégicas. La matriz de correlaciones muestra que la mayoría de variables predictoras están significativamente relacionadas con el desempeño ( $p < 0,05$ ).

Por último, se ha analizado la fiabilidad para cada factor a partir del alfa de Cronbach. En este sentido, el nivel mínimo recomendable de 0,7 (Nunnally, 1978) es superado en todos los casos. Se ha de indicar que todas las nuevas variables latentes encontradas serán consideradas como nuevas variables para los próximos análisis. Estas variables son escalas sumativas de las puntuaciones que obtiene cada ítem.

### **3.4. Métodos analíticos**

El contraste de las Hipótesis 1 y 2 requiere una evaluación simultánea de la varianza del desempeño en dos niveles de análisis: el nivel empresa determina la varianza del desempeño dentro del grupo y el nivel grupo, la varianza entre los grupos. Por lo tanto, se empleará la técnica de los MJL para evaluar simultáneamente la varianza del desempeño inter e intragrupo (Raudenbush y Bryk, 2002), pues esta técnica tiene en cuenta que estos dos niveles de análisis son dependientes e influyen uno sobre el otro.

Concretamente, se emplea un MJL con dos niveles de agregación. De esta manera, como el problema de investigación se basa en datos de empresas anidadas en grupos, el submodelo del Nivel 1 representa la relación existente entre las variables del nivel empresa y el submodelo del Nivel 2 captura la influencia de los grupos sobre las mismas (Raudenbush, Bryk, Cheong y Congdon, 2000). Formalmente, hay  $i=1, \dots, n_j$  unidades en el Nivel 1 anidadas dentro de  $j=1, \dots, J$  unidades del Nivel 2. Matemáticamente, los submodelos de los Niveles 1 y 2 se representarían de la siguiente manera:

$$\text{Nivel 1: } Y_{ij} = \beta_{0j} + \sum_{q=1}^Q \beta_{qj} X_{qij} + r_{ij}$$

donde  $Y_{ij}$  es la variable dependiente que representaría a la empresa  $i$  del grupo  $j$ ,  $\beta_{qj}$  ( $q=0, 1, \dots, Q$ ) son los coeficientes del Nivel 1,  $X_{qij}$  es el predictor  $q$  del Nivel 1 para la empresa  $i$  del grupo  $j$  y  $r_{ij}$  es el efecto aleatorio del Nivel 1.

$$\text{Nivel 2: } \beta_{qj} = \gamma_{q0} + \sum_{S=1}^{S_q} \gamma_{qs} W_{sj} + u_{qj}$$

donde  $\gamma_{qs}$  ( $q = 0, 1, \dots, S_q$ ) son los coeficientes del Nivel 2,  $W_{sj}$  es el predictor del Nivel 2 y  $u_{qj}$  es el efecto aleatorio del Nivel 2.

Para contrastar las hipótesis, se aplica un modelo nulo (sin predictores) con dos niveles de agregación. Este modelo ofrece información sobre cuánto varía el desempeño de las empresas (variable dependiente) explicado por las variaciones de desempeño entre las empresas de cada grupo y por la variación de desempeño entre los grupos (variables independientes). El modelo sería el siguiente:

$$\text{Nivel 1: } Y_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$$

$$\text{Nivel 2: } \beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$$

donde,  $Y_{ij}$  es la variación del desempeño de la empresa  $i$  en el grupo  $j$ ,  $\beta_{0j}$  es el desempeño medio del grupo  $j$ ,  $\gamma_{00}$  es el desempeño medio de todos los grupos,  $r_{ij}$  es lo que el desempeño de la empresa  $i$  del grupo  $j$  se aparta de la media de su grupo donde  $r_{ij} \sim N(0, \sigma^2)$ ,  $u_{0j}$  es lo que la media de desempeño del grupo  $j$  se aparta de la media general donde  $u_{0j} \sim N(0, \tau_{00})$ , Varianza ( $r_{ij}$ ) =  $\sigma^2$  = varianza del desempeño intra grupo y Varianza ( $u_{0j}$ ) =  $\tau_{00}$  = varianza del desempeño inter grupo.

De la combinación de los dos submodelos anteriores, se obtiene el siguiente modelo:

$$Y_{ij} = \gamma_{00} + u_{0j} + r_{ij}$$

Para comprobar si la varianza del desempeño intragrupo explica una proporción mayor o menor de la variabilidad del desempeño de los hoteles que la intergrupo, se empleará el Coeficiente de Correlación Intraclase (CCI). La Varianza ( $Y_{ij}$ ) es igual a la Varianza ( $u_{0j} + r_{ij}$ ) o, lo que es lo mismo, igual a  $\tau_{00} + \sigma^2$ . Por lo tanto, se puede calcular una correlación intra clase de la siguiente manera:

$$CCI = \tau_{00} / (\tau_{00} + \sigma^2)$$

CCI representa la proporción de la varianza del desempeño empresarial explicada por la variación en el desempeño intergrupo. Por el contrario,  $(1 - CCI)$  representa la proporción de la varianza del desempeño empresarial explicada por la variación en el desempeño intragrupo. Por lo tanto, si  $CCI > (1 - CCI)$ , se cumple la Hipótesis 1 y si  $CCI < (1 - CCI)$ , se cumple la Hipótesis 2.

Antes de aplicar los MJL es necesario que las empresas estén clasificadas en sus respectivos grupos estratégicos. Por ello, previamente se llevará a cabo un análisis factorial de componentes principales para identificar las estrategias de negocio implantadas por los hoteles. A continuación, los hoteles se agrupan en función del grado de desarrollo de cada estrategia para lo que se aplicará un análisis cluster en dos etapas (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1995; Punj y Stewart, 1983). En primer lugar, se aplica un análisis cluster jerárquico con el

método de Ward para determinar el número óptimo de grupos y, posteriormente, uno no jerárquico para clasificar los hoteles en dichos grupos.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Estrategias de negocio y grupos estratégicos

Para identificar las estrategias de negocio que se implantan en el sector hotelero, se ha aplicado un análisis factorial de componentes principales sobre las variables analizadas cuyos resultados son los reflejados en el Tabla 3 [2].

**Tabla 3. Resultados del análisis factorial**

Variable	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Categoría	0,098	0,825	0,199	-0,033	0,130
Precio	0,049	0,764	0,262	-0,054	0,068
Nº Habitaciones	0,146	0,285	-0,031	0,777	-0,108
Trabajadores/habitación	0,113	0,459	-0,109	-0,666	-0,196
Dotación y servicios	0,082	0,792	0,053	0,303	0,037
Formación objetiva	0,117	0,161	0,159	-0,075	0,786
Formación subjetiva	0,394	0,045	-0,064	-0,067	0,640
Formación a cargo empresa	0,767	0,072	0,135	0,064	0,073
Implicación calidad	0,796	-0,028	0,215	-0,054	0,184
Estrategia ambiental básica	0,802	0,067	0,134	0,109	0,118
Estrategia ambiental avanzada	0,806	0,129	0,090	0,056	0,007
Nº de TIC/SI que se emplean	0,080	0,224	0,714	0,228	0,050
Uso interno TIC/SI	0,270	0,352	0,625	0,087	0,013
Uso externo TIC/SI	0,087	-0,027	0,666	-0,208	0,344
Importancia/inversión TIC/SI	0,500	0,140	0,455	0,014	0,156
Grado de intermediación	0,076	0,056	0,149	0,750	-0,182
Tipo de gestión	0,170	0,115	0,589	0,169	-0,333
Autovalores	4,620	2,201	1,887	1,296	1,022
% de varianza explicada por factor	27,176%	12,945%	11,098%	7,621%	6,012%
% acumulado de varianza explicada	27,176%	40,121%	51,219	58,840%	64,853%
Determinante	0,003				
KMO	0,808				
Sign. test esfericidad de Barlett	0,000				

El primer factor se puede denominar Estrategia de Mejora. En ella se relacionan significativa y positivamente las variables: compromiso con la calidad, estrategia ambiental básica y avanzada, formación a cargo de la empresa e importancia para la inversión en TIC/SI, y también, aunque con un nivel de significación menor, la formación subjetiva. El segundo factor es la Estrategia de Categoría y Capacidad Hotelera. En ella están relacionadas significativa y positivamente las variables: categoría, precio y dotación y servicios que ofrece el hotel. El tercer factor se denomina Estrategia Tecnológica y de Explotación Hotelera. En este factor se relacionan significativa y positivamente las variables que se refieren al uso de las TIC/SI y al tipo de gestión hotelera adoptado por el establecimiento. El cuarto factor es la Estrategia de Dimensión y Distribución Hotelera con la que se relacionan las variables: número de habitaciones, número de empleados por habitación y grado de intermediación. Finalmente, el quinto factor hace referencia la Estrategia de Recursos Humanos. Esta estrategia está exclusivamente orientada en la formación externa de los empleados del hotel. En este caso, la formación objetiva y subjetiva están positiva y significativamente relacionadas. Finalmente, se

ha de indicar que estas estrategias no son excluyentes entre sí, es decir, los distintos hoteles pueden implantar varias de ellas a la vez.

A continuación, se clasifican los hoteles en grupos estratégicos en función del grado en el que desarrollan cada una de estas estrategias representadas por los factores. En la Tabla 4, se exponen los valores medios de cada estrategia de negocio y de cada variable analizada para la interpretación de los grupos estratégicos.

Se ha comprobado que la solución cluster obtenida es válida a través de cuatro métodos. En primer lugar, se comprueba que los factores y las variables que los componen son significativamente distintos entre los grupos. Un segundo método es a partir de un análisis discriminante del que se obtiene que el 98,6% de los casos están correctamente clasificados en sus respectivos grupos. En tercer lugar, se aplicó el test de significatividad de variables externas (Hair et al., 1995). Para ello, se seleccionaron las variables grado de informatización del hotel y el porcentaje de clientes que provienen de touroperadores y se obtuvo que estas variables son significativamente distintas entre los grupos ( $p < 0,05$ ). En cuarto lugar, se tuvo en cuenta la opinión de algunos hoteleros encuestados quienes confirmaron que la solución obtenida y su interpretación coincidían con su percepción de la realidad.

La interpretación de los grupos estratégicos obtenidos teniendo en cuenta tanto las puntuaciones de las estrategias como las de las variables que las componen sería la siguiente.

**Tabla 4. Medias de las estrategias de negocio y de las variables para cada grupo y test de validación**

Estrategias de negocio y variables	Medias					Test De Validación
	Grupo 1 n=103	Grupo 2 n=33	Grupo 3 n=87	Grupo 4 n=72	Media Total	Estadístico
Estrategia de Mejora	0,658	0,553	-0,295	-0,838	0,000	51,236 (1)***
Estrategia de Categoría y Capacidad Hotelera	-0,502	1,529	0,220	-0,243	0,000	87,374 (1)***
Estrategia Tecnológica y de Explotación Hotelera	-0,219	-0,147	0,930	-0,744	0,000	55,022 (1)***
Estrategia de Dimensión y Distribución Hotelera	0,113	-1,277	0,327	0,028	0,000	35,584 (1)***
Estrategia de RR.HH.	0,410	-0,240	0,116	-0,616	0,000	11,013 (1)***
Categoría	3,25	4,21	3,64	3,19	3,47	0,444 (2)***
Precio	90,54	185,54	139,33	87,17	115,02	37,843 (1)***
Nº Habitaciones	115,95	79,79	163,37	106,54	124,49	4,487 (1)**
Trabajadores/habitación	0,37	1,09	0,37	0,43	0,46	81,034 (1)***
Dotación y servicios	15,89	21,21	18,55	15,64	17,28	16,918 (1)***
Formación objetiva	15,96	15,85	15,86	14,01	15,44	24,894 (1)***
Formación subjetiva	29,64	28,30	27,09	24,47	27,45	22,046 (1)***
Formación a cargo empresa	12,01	11,73	10,26	7,96	10,49	42,601 (1)***
Implicación con la calidad	61,34	59,82	56,48	46,42	56,24	48,936 (1)***
Estrategia ambiental básica	34,17	33,64	30,16	25,67	30,98	36,382 (1)***
Estrategia ambiental avanzada	24,64	24,52	18,47	15,13	20,74	27,252 (1)***
Nº de TIC/SI que se emplean	6,43	6,70	7,90	5,72	6,74	39,726 (1)***
Uso interno TIC/SI	10,80	14,39	15,72	6,93	11,74	48,529 (1)***
Uso externo TIC/SI	10,79	11,21	11,87	8,47	10,60	25,965 (1)***
Importancia/inversión TIC/SI	11,79	12,15	12,00	8,65	11,15	45,013 (1)***
Grado de intermediación	59,96%	37,78%	66,09%	55,33%	58,24%	8,008 (1)***
Tipo de gestión	1,97	2,15	2,99	1,79	2,24	0,236 (2)***

(1) F de ANOVA; (2) Chi-cuadrado.

\*\*\*  $p < 0,001$ ; \*\*  $p < 0,01$

Grupo 1 – Hoteles que basan su ventaja competitiva en la mejora y la selección de sus recursos humanos. En su mayoría son hoteles de 3 estrellas independientes o pertenecientes a agrupaciones de hoteles independientes, su personal es el más formado en términos objetivos y es el que mejor se percibe con respecto a la competencia; sin embargo, es el que menos empleados tiene por habitación. Es el grupo que le da la mayor importancia a la gestión de la calidad y a la gestión medioambiental. Además, es el segundo grupo de hoteles más intermediado.

Grupo 2 – Hoteles que basan su ventaja competitiva en la categoría y en la capacidad hotelera. Está formado por los hoteles de mayor categoría (mayoritariamente de 4 estrellas), mayor precio, son los que más servicios ofrecen en la habitación y en el hotel y son los que tienen más trabajadores por habitación. Alcanza una puntuación mínima en la estrategia de dimensión y distribución por lo que son los hoteles más pequeños y los que reciben menos clientes procedentes de intermediarios.

Grupo 3 – Hoteles que basan su ventaja competitiva en la gestión interna y en la dimensión. Este grupo de hoteles alcanza puntuaciones máximas en la estrategia tecnológica y de explotación hotelera y en la de dimensión y distribución hotelera. Esto quiere decir que son los hoteles más grandes e intermediados y los que mayor importancia le otorgan al uso e inversión en TIC/SI. Además, es de destacar que en este grupo la mayoría de sus miembros son hoteles pertenecientes a cadenas (el 67,7%) y gestionados en régimen de propiedad (el 33,3%).

Grupo 4 – Hoteles reactivos. Sus puntuaciones están normalmente por debajo de la media en las distintas estrategias, incluso obtiene mínimos en la estrategia de mejora, en la tecnológica y de explotación y en la de selección de los RR.HH. Además, alcanza puntuaciones por debajo de la media en las variables número de habitaciones y número de trabajadores por habitación y obtiene puntuaciones mínimas en el resto de variables. Por lo tanto, son hoteles de 3 estrellas, los más baratos y mayoritariamente independientes o pertenecientes a agrupaciones de hoteles independientes.

#### **4.2. Relación entre los grupos estratégicos y el desempeño empresarial**

Una vez que se han obtenido los grupos estratégicos, a continuación se procede al contraste de las hipótesis. Por lo que respecta al grado en que las diferencias de desempeño inter e intragrupo explican la variabilidad del desempeño empresarial, como se puede apreciar en la Tabla 5, para todas las variables de desempeño se cumple que  $CCI < (1-CCI)$ . La máxima proporción de explicación del desempeño empresarial por parte de la variabilidad intragrupo es del 99,94% y se alcanza para el porcentaje de ocupación y la mínima es de 93,12% en el nivel de satisfacción de los grupos de interés. Por lo tanto, se cumple la Hipótesis 2, es decir, las diferencias de desempeño intragrupo explican mejor la variabilidad del desempeño empresarial que las intergrupo.

**Tabla 5. Análisis de la proporción de varianza explicada por las diferencias inter e intragrupo**

Variables	F de ANOVA	Valores medios en los grupos			
		Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Porcentaje de ocupación por habitaciones	1,132	64,45%	59,66%	66,60%	66,16%
B° Bruto	4,099**	3,71	3,90	4,75	3,85
B° Bruto por habitación y día	4.456**	3,87	5,07	4,43	3,92
Desempeño económico	1,408	38,00	36,67	37,49	35,86
Satisfacción de los grupos de interés	6.651***	11,28	10,80	10,67	10,12

Para averiguar si estos resultados son coherentes con lo expuesto en los argumentos teóricos que justifican las hipótesis, se analiza la significatividad de las diferencias de desempeño inter e intragrupo. En la Tabla 6, se muestran los resultados que se obtienen al analizar las diferencias de desempeño entre los grupos estratégicos, las cuales son significativas tan sólo para el beneficio bruto total y por habitación y día y para el grado de satisfacción de los grupos de interés.

**Tabla 6. Diferencias de desempeño intergrupos**

Variablen	$\tau_{00}, \sigma^2$	Varianza	CCI	(%CCI)	(1-%CCI)
Porcentaje de ocupación por habitaciones	$\tau_{00}$ $\sigma^2$	0,154 278,616	0,0006	0,06%	99,94%
B° bruto total	$\tau_{00}$ $\sigma^2$	0,164 3,854	0,0408	4,08%	95,92%
B° bruto por habitación y día	$\tau_{00}$ $\sigma^2$	0,256 3,656	0,0654	6,54%	93,46%
Desempeño económico	$\tau_{00}$ $\sigma^2$	0,378 51,169	0,0074	0,74%	99,26%
Satisfacción de los grupos de interés	$\tau_{00}$ $\sigma^2$	0,184 2,490	0,0688	6,88%	93,12%

\*\*\*  $p < 0,001$ ; \*\*  $0,001 \leq p \leq 0,05$

Por lo que respecta a las diferencias de desempeño intragrupo, tras aplicar el método propuesto por Lawless et al. (1989) [3], se obtuvieron los resultados que aparecen en la Tabla 7. El porcentaje más bajo de empresas fuera de su correspondiente intervalo de confianza es del 59,38% para el caso del porcentaje de ocupación y del beneficio bruto por habitación y día del Grupo 2 y el más alto es un 89,11% en el desempeño económico del Grupo 1. De estos resultados se puede deducir que existen diferencias significativas de desempeño entre las empresas de un mismo grupo estratégico para todas las variables analizadas.

**Tabla 7. Diferencias de desempeño intragrupo: porcentaje de hoteles por grupo con niveles de desempeño fuera del intervalo del 95%**

Variablen	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Porcentaje de ocupación por habitaciones	88,24%	59,38%	83,72%	80,28%
B° bruto total	83,15%	87,50%	78,75%	83,58%
B° bruto por habitación y día	84,27%	59,38%	80,00%	86,36%
Desempeño económico	89,11%	75,00%	86,90%	75,71%
Satisfacción de los grupos de interés	75,49%	81,25%	82,14%	71,43%

Las variables de desempeño que son significativamente distintas intragrupo pero no intergrupo era de esperar que cumplieran la Hipótesis 2 y las que son significativamente distintas en ambos casos podrían tener un comportamiento no predecible. Por lo tanto, los resultados obtenidos a partir de los MJL son coherentes con los argumentos expuestos en la revisión teórica.

## 5. CONCLUSIONES

Una de las cuestiones que más preocupa a los académicos y a los directivos es determinar los motivos por los que las empresas alcanzan diferentes niveles de desempeño. Sin embargo, a pesar de dicho interés, las investigaciones realizadas al respecto en el ámbito de los grupos estratégicos no son concluyentes. La principal contribución de este estudio consiste en su enfoque multinivel aplicado al ámbito de los grupos estratégicos llevando a cabo un análisis con modelos jerárquicos lineales de los que resulta que las diferencias intragrupo explican mejor el desempeño que obtiene una empresa que las diferencias intergrupo coincidiendo con los resultados de McNamara et al. (2003).

De este resultado se desprenden las siguientes consideraciones que pueden justificar la falta de consenso sobre la significatividad de las diferencias inter e intragrupos. En este sentido, aunque los hoteles pueden tener recursos homogéneos, no tienen por qué emplearlos o desarrollarlos de la misma manera para implantar sus estrategias y, por lo tanto, puede existir heterogeneidad intragrupo que puede ser la causa de que las diferencias intragrupo expliquen en mayor grado que las intergrupo las diferencias de desempeño empresarial (Hatten y Schedendel, 1977; Schendel y Patton, 1978).

A su vez, estos resultados también se pueden deber a que los grupos se puedan adaptar con relativa facilidad a los cambios que suceden en el sector, ya que los hoteles, al ser empresas de servicios, tienen mayor flexibilidad para adaptarse a las nuevas exigencias de los clientes que las empresas manufactureras, pues cuentan con menos bienes de equipo. Además, las posibilidades de colusión entre los miembros de un grupo pueden verse reducidas debido, por ejemplo, a que hay hoteles cuyos clientes tienen un elevado poder de negociación, como son los touroperadores (Domowitz et al., 1987).

Otro argumento que puede justificar estos resultados es el principio de equifinalidad (Doty et al., 1993; Mehra y Floyd, 1998), pues una de las variables más relevantes que puede determinar la rentabilidad de un hotel es su localización, la cual podría tener más importancia que su estrategia. De esta forma, distintas estrategias implantadas por distintos hoteles en un mismo destino (los cuales, a su vez, pueden estar localizados en distintos grupos estratégicos) les podría llevar a alcanzar niveles de desempeño similares, ya que los recursos compartidos en el destino por estos hoteles podrían tener un impacto significativo sobre dicho desempeño. Este hecho podría reducir las diferencias de desempeño intergrupo y aumentaría las intragrupo.

Por otra parte, podemos indicar algunas implicaciones para los hoteleros que se derivan de este estudio. El enfoque de grupos estratégicos les puede ayudar a reducir la complejidad estratégica a la que están sometidos para que puedan comprender mejor los movimientos estratégicos del sector. Además, les permite conocer los recursos internos que son necesarios desarrollar para posicionarse en cada grupo estratégico.

Finalmente, podemos indicar algunas limitaciones de este trabajo. Dadas las características estructurales del sector hotelero, donde la competencia esencialmente tiene lugar localmente en un destino particular, los grupos estratégicos obtenidos sólo muestran la forma en la que los hoteles compiten, pero las empresas de cada grupo no compiten por los mismos clientes debido al problema de la distancia geográfica entre destinos. Por otro lado, esta investigación es un estudio estático en el que las estrategias y los grupos obtenidos pueden variar con el tiempo y sus resultados están supeditados a las variables y las técnicas estadísticas empleadas. En cuanto a las posibles investigaciones futuras, resultaría interesante realizar este

estudio longitudinalmente. Además, puede ser interesante analizar cómo cada estrategia influye sobre el desempeño de cada grupo estratégico y medir en qué grado el destino explica el desempeño empresarial en comparación con la estrategia que implantan los hoteles.

## NOTAS

<sup>1</sup> El beneficio bruto total y por habitación y día se miden a partir de 10 intervalos respectivamente. Estos intervalos se obtuvieron a partir de los valores medios de estas variables para los años que van de 2000 a 2004 y partir de las 221 empresas hoteleras con un único establecimiento de 3 a 5 estrellas obtenidas a partir de la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos).

<sup>2</sup> Se considera que la relación entre las variables es significativa en el caso de que sus puntuaciones factoriales sean mayores o iguales a  $|0,35|$ , pues el tamaño de la muestra es de 295 casos para este análisis (Hair et al., 1995).

<sup>3</sup> Lawless et al. (1989) consideran que si todas las empresas de un grupo tienen similares niveles de desempeño, el desempeño de cada empresa de un mismo grupo debe estar entre los límites máximos y mínimos de un intervalo de confianza al 95% para la media de la medida de desempeño para cada grupo. Si más de un 5% de los valores de la medida de desempeño analizada están fuera de ese intervalo, quiere decir que existen diferencias significativas intragrupo para esa variable de desempeño.

## BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSEN, T.J. (2001): "Information technology, strategic decision making approaches and organizational performance in different industrial settings", *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 10, pp. 101-119.
- ANDREWS, K.R. (1971): *The Concept of Corporate Strategy*. Dow-Jones-Irwin, Homewood, IL.
- ANSOFF, H.I. (1965): *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill, New York.
- BARNEY, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- BOUDREAU, J.W., BOSWELL, W.R. y JUDGE, T.A. (2001): "Effects of personality on executive career success in the United States and Europe", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, pp. 53-81.
- BROTHERTON, B. (2004): "Critical success factors in UK corporate hotels", *The Service Industries Journal*, Vol. 24, pp. 19-42.
- BROWN, J.R. y DEV, C.S. (1999): "Looking beyond Rev-PAR", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 40, pp. 23-33.
- CAMISÓN, C. (1999): "La medición de los resultados empresariales desde una óptica estratégica: construcción de un instrumento a partir de un estudio Delphi y aplicación a la empresa industrial española en el periodo 1983-96", *Estudios Financieros*, Vol. 62, N. 199, pp. 201-264.
- CARMONA, E., CÉSPEDES, J. y de BURGOS, J. (2004): "Environmental strategies in Spanish hotels: contextual factors and performance", *The Service Industries Journal*, Vol. 24, pp. 101-130.
- CAVES, R.E. y PORTER, M.E. (1977): "From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. XCI, pp. 241-261.
- CHAN, E.S.W. y WONG, S.C.K. (2006): "Hotel selection: when price is not the issue", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 12, pp. 142-159.
- CHANDLER, A. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Enterprise*. MIT Press, Cambridge.
- CHILD, J. (1997): "Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect", *Organization Studies*, Vol. 18, pp. 43-76.
- COOL, K.O. y DIERICKX, I. (1993): "Rivalry, strategic groups and firm profitability", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 47-59.
- COOL, K.O. y SCHENDEL, D. (1987): "Strategic group formation and performance. The case of the U.S. pharmaceutical industry, 1963-1982", *Management Science*, Vol. 33, pp. 1102-1124.
- COOL, K.O. y SCHENDEL, D. (1988): "Performance differences among strategic groups members", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 207-223.
- DOMOWITZ, I., HUBBARD, R. y PETERSON, B. (1987): "Oligopoly supergames: Some empirical evidence on prices and margins", *Journal of Industrial Economics*, Vol. 35, pp. 379-398.
- DOTY, P., GLICK, W. y HUBER, G. (1993): "Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two unfigurational theories", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, pp. 1196-1250.
- FIEGENBAUM, A. y THOMAS, H. (1990): "Strategic groups and performance: the U.S. insurance industry, 1970-84", *Strategic Management Journal*, Vol. 2, pp. 197-215.



- FIGENBAUM, A. y THOMAS, H. (1993): "Industry and strategic groups dynamics. Competitive strategy in the insurance industry, 1970-84", *Journal of Management Studies*, Vol. 30, pp. 69-105.
- FLYNN, B.B., SCHROEDER, R.G. y SAKAKIBARA, S. (1994): "A framework for quality management research and an associated measurement instrument", *Journal of Operations Management*, Vol. 11, pp. 339-366.
- FRIDOLÍN, X. (1995): *Factores Claves de Éxito del Sector Industrial Hotelero*. Ministerio de Comercio y Turismo, Instituto de Estudios Turísticos, Madrid.
- GELLER, A.N. (1985): "Tracking the critical success factors for hotel companies", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 25, pp. 14-17.
- GIMENO, J. y WOO, C.Y. (1996): "Hypercompetition in a multimarket environment: the role of strategic similarity and multimarket contact in competitive de-escalation", *Organization Science*, Vol. 7, pp. 322-341.
- HAIR, J.F., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. (1995): *Multivariate Data Analysis with Readings*. Prentice-Hall, New Jersey.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1994): *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Cambridge.
- HATTEN, K.J. y HATTEN, M.L. (1987): "Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability", *Strategic Management Journal*, Vol. 8, pp. 329-342.
- HATTEN, K.J. y SCHENDEL, D.E. (1977): "Heterogeneity within an industry", *Journal of Industrial Economics*, Vol. XXVI, No. 2, pp. 97-113.
- HODGKINSON, G.P. (1997): "Cognitive inertia in a turbulent market: the case of UK residential estate agents", *Journal of Management Studies*, Vol. 34, pp. 921-945.
- INE (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA) (2007): *Cuenta Satélite del Turismo en España (CST). Serie 2000-2006*. Notas de Prensa del INE. 20 de diciembre de 2007.
- KETCHEN, D.J., THOMAS, J.B. y SNOW, C.C. (1993): "Organizational configurations and performance: A comparison of theoretical approaches", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, pp. 1278-1313.
- KWOKA, J. y RAVENSCHRAFT, D. (1986): "Cooperation vs. rivalry: price-cost margins by line of business", *Economica*, Vol. 53, pp. 351-363.
- LAWLESS, M.W., BERGH, D.D. y WILSTED, W.D. (1989): "Performance variations among strategic group members: an examination of individual firm capability", *Journal of Management*, Vol. 15, pp. 649-661.
- LAWLESS, M.W. y TEGARDEN, L.F. (1991): "A test of performance similarity among strategic group members in conforming and non-conforming industry structures", *Journal of Management Studies*, Vol. 28, pp. 645-664.
- LEASK G. y PARKER D. (2007): "Strategic groups, competitive groups and performance within the U.K. pharmaceutical industry: improving our understanding of the competitive process", *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp. 723-745.
- LEWIS, P. y THOMAS, H. (1990): "The linkage between strategy, strategic groups, and performance in the U.K. retail grocery industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 385-397.
- McGEE, J. y THOMAS, H. (1986): "Strategic groups: theory, research and taxonomy", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 475-485.
- McNAMARA, G., DEEPPHOUSE, D.L. y LUCE, R.A. (2003): "Competitive positioning within and across a strategic group structure: The performance of core, secondary and solitary firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 161-181.
- MEHRA, A. y FLOYD, S.W. (1998): "Product market heterogeneity, resource imitability and strategic group formation", *Journal of Management*, Vol. 24, pp. 511-531.
- MEYER, J.W. y ROWAN, B. (1977): "Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, Vol. 83, pp. 340-363.
- MILES, R.E. y SNOW, C.C. (1978): *Organizational Strategy, Structure and Process*. McGraw-Hill, New York.
- NEILL S. y ROSE G.M. (2006): "The effect of strategic complexity on marketing strategy and organizational performance", *Journal of Business Research*, Vol. 59, pp. 1-10.
- NUNNALLY, J.C. (1978): *Psychometric Theory*. McGraw-Hill, New York.
- OMT (ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO) (2007): *Tourism Highlights*, Edición 2007. <http://www.unwto.org/facts/menu.html>
- PETERAF, M. (1993): "Intra-industry structure and the response towards rivals", *Managerial and Decision Economics*, Vol. 14, pp. 519-528.
- PETERAF, M. y SHANLEY, M. (1997): "Getting to know you: A theory of strategic group identity", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 165-186.
- PORAC, J.F.; THOMAS, H. y BADEN-FULLER, C. (1989): "Competitive groups as cognitive communities: the case of Scottish knitwear manufacturers", *Journal of Management Studies*, Vol. 26, pp. 397-416.
- PORTER, M.E. (1979): "The structure within industries and companies performance", *The Review of Economics and Statistics*, Vol. LXI, No. 2, pp. 214-227.
- PUNJ, G. y STEWART, D.W. (1983): "Cluster analysis in marketing research. Review and suggestion for application", *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, pp. 134-148.
- RASBASH, J., STEELE, F., BROWNE, W. y PROSSER, B. (2005): *A User's Guide to MLwiN*. Centre for Multilevel Modelling, University of Bristol.

- RAUDENBUSH, S.W. y BRYK, A.S. (2002): *Hierarchical Linear Models. Applications and Data Analysis Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- RAUDENBUSH, S.W., BRYK, A.S., CHEONG, Y.F. y CONGDON, R.T. (2000): *HLM 5. Hierarchical Linear and Nonlinear Modelling*, Scientific Software International, Chicago.
- REICHEL, A. y HABER, S. (2005): "A three-sector comparison of the business performance of small tourism enterprises: an exploratory study", *Tourism Management*, Vol. 26, pp. 681-690.
- RUMELT, R., SCHENDEL, D. y TEECE, D. (1994): "Fundamental issues in strategy", en RUMELT, R., SCHENDEL, D. y TEECE, D. *Fundamental Issues in Strategy. A Research Agenda*. Harvard Business School Press, Boston, pp. 9-47.
- SANCHÍS, J.R. y CAMPOS, V. (2001): "Factores de éxito de la industria hotelera. Un estudio empírico aplicado a los hoteles de la Comunidad Valenciana", *Papers de Turisme*, No. 30, pp. 92-121.
- SARAPH, J.V., BENSON, P.G. y SCHROEDER, R.G. (1989): "An instrument for measuring the critical factors of quality management", *Decision Sciences*, Vol. 20, pp. 810-829.
- SCHENDEL, D. y PATTON, R. (1978): "A simultaneous equation model of corporate strategy", *Management Science*, Vol. 24, pp. 1611-1621.
- SCHERER, F. (1970): *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Houghton-Mifflin Company, Boston.
- THOMAS, H. y VENKATRAMAN, N. (1988): "Research on strategic groups: progress and prognosis", *Journal of Management Studies*, Vol. 26, pp. 537-555.
- TIHANYI, L., ELLSTRAND, A.E., DAILY, C. y DALTON, D.R. (2000): "Composition of the top management team and firm international diversification", *Journal of Management*, Vol. 26, pp. 1157-1177.
- VELIYATH, R. y FERRIS, S.P. (1997): "Agency influences on risk reduction and operating performance: an empirical investigation among strategic groups", *Journal of Business Research*, Vol. 39, pp. 219-230.
- VENKATRAMAN, N. y RAMANUJAM, V. (1986): "Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches", *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp. 801-814.
- WERNERFELT, B. (1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.
- WIGGINS, R.R. y RUEFLI, T.W. (1995): "Necessary conditions for the predictive validity of strategic groups: analysis without reliance on clustering techniques", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 1635-1656.
- WINATA, L. y MIA, L. (2005): "Information technology and the performance effect of manager's participation in the budgeting: evidence from the hotel industry", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 24, pp. 21-39.
- YEUNG, T.A. y LAW, R. (2004): "Extending the modified heuristic usability evaluation technique to chain and independent hotel websites", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 23, pp. 307-313.
- ZAJAC, E. y KRAATZ, M. (1993): "A diametric forces model of strategic change: assessing the antecedents and consequences of restructuring in the higher education industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 83-102.